Die Führungskraft als Motor für Veränderung

Jörg Habenicht, Organisationsberater, osb Wien Consulting GmbH

Die abgeschlossene Digitalisierung der Arbeitswelt, der schnelle globale Austausch via zahlreicher Kommunikationsnetzwerke und der weitgehende Wegfall von Reisebarrieren haben branchenübergreifend eine Dynamik des Wachstums, schnellen Lernens und auch des gesteigerten Bedarfs an Wandlungsfähigkeit ausgelöst. Auch etablierte Organisationen, die mit umfangreicher Erfahrung und großem Spezialwissen weiterhin erfolgreich sind, wurden von dieser Dynamik erfasst. Solche „ExpertInnen-Organisationen", zu denen auch die Medizinische Universität Wien gehört, stehen vor der Herausforderung, im Sinne dieser Dynamik gezielte Anreize aufzugreifen und in spezifischen Veränderungen umzusetzen, ohne dabei ihre Kernkompetenzen zu gefährden.

In diesem Beitrag werden insbesondere jene Herausforderungen beleuchtet, die dabei für Führungskräfte entstehen. Mit Hilfe einer spezifischen Formel soll erörtert werden, auf welchen Säulen ein Veränderungsvorhaben stehen sollte, um erfolgreich umgesetzt werden zu können. Auch die - so menschliche - emotionale Seite wird dabei in den Fokus gerückt, da Veränderungsvorhaben sowohl als Chance als auch als Bedrohung wahrgenommen werden und durch diese Polarisierung, einer professionellen Handhabung der emotionalen Aspekte von Seiten der Führung, erhöhte Bedeutung zukommt. Unterschiedliche Mentalitäten in Veränderungsprozessen, die bisher in Forschung und Praxis beobachtbar wurden, werden vorgestellt, um den jeweils adäquaten Umgang mit diesen verschiedenen Zugängen zu Veränderungsvorhaben im Detail zu besprechen. Dabei werden im Besonderen auch die Kommunikationsarchitektur und Kommunikationsdichte unter die Lupe genommen werden.

Abschließend wird das Zusammenspiel zwischen MitarbeiterIn und Führungskraft in den Vordergrund gerückt und dabei besonders hervorgehoben, worauf sich die Aufmerksamkeit der MitarbeiterInnen bei ihren Führungskräften richtet, wenn es zu Veränderung kommt.

Abstract

Within the last few years, the digitalization of the working environment, digital networks and communication processes has enforced a dynamic of "change", "lifelong learning" and a degree of mutability. The following article shows the specific challenges for leaders who are required to implement a process of "change" within their teams and organizations. The effects that "change" and the behavior of managers have when they interact with their employees will also be discussed. A specific formula shows which factors are helpful for leaders when they have to "implement change".

1. Eingrenzung eines Begriffs: „ExpertInnenorganisation"

Grossmann, Pellert und Gottwald (1997) erarbeiten folgendes Profil für diesen Begriff:

> „Der Experte zeichnet sich durch eine hohe Qualifikation aus und ist seiner Profession hinsichtlich der fachlichen und ethischen Standards verpflichtet.
> Er orientiert sich stark an der fachlichen Weiterentwicklung der spezifischen wissenschaftlichen Community, der er angehört.
> Der Experte identifiziert sich weniger mit der Organisation, in der er arbeitet, sondern stärker mit seiner Profession, der er angehört. Man sieht sich eher als Vertreter eines bestimmten Faches (z.B. Onkologie, Psychologie, Geographie), denn als Mitarbeiter eines bestimmten Krankenhauses, einer bestimmten Schule oder Universität." (Grossman et al., 1997, S. 24)

ExpertInnen verfügen in der Regel über eine starke Stellung gekoppelt mit einer hohen individuellen Autonomie, die als sachliche Voraussetzung betrachtet wird und im öffentlichen Sektor auch dienstrechtliche Konsequenzen zeigt (häufig ist Unkündbarkeit gegeben).

1.1. Zusätzliche Komplexität durch eine Vielfalt an Rollen und Abhängigkeiten

Diese Betrachtungen zeigen auch schon erste Herausforderungen für Führung an, wenn es dazu kommt, dass notwendige Veränderungsvorhaben betrieben werden, die den betroffenen ExpertInnen entweder unwichtig erscheinen, zeitlich anders priorisiert werden oder gar ungelegen kommen. Häufig findet sich in dieser Gemengelage eine Komplexitätserweiterung durch verschiedene Rollen und Abhängigkeiten. So gibt es häufig eine Trennung von disziplinarischer und inhaltlicher Führung, Doppelzugehörigkeit

von MitarbeiterInnen, enger oder lockerer Eingebundenheit in gleich mehrere Projekte mit unterschiedlichen ProjektleiterInnen, Vermischung von Ausbildungsverhältnissen und professioneller Mitarbeit und zusätzlicher Abhängigkeit gegenüber den Interessen von Drittmittel-Finanzierungen.

Diese Vielfalt erzeugt einen leistungsfähigen Filter der MitarbeiterInnen, der quasi als „innerer Ratgeber" die Karriere als ExpertIn balanciert und diesen Plural an Interessenslagen und Abhängigkeiten möglichst zielgenau auf dem individuellen Erfolgskurs hält.

Wenn nun Veränderungsvorhaben, z.B. von der Führungskraft, initiiert werden, wird verständlicherweise nicht sofort sachlich auf das Verbesserungspotenzial geblickt sondern primär die Gefährdung des persönlichen Status quo abgewogen bzw. die Orientierung am Erfolgskurs sichergestellt. Die MitarbeiterInnen fragen sich dabei zuerst: „Was bedeutet das für mich?" Häufig erhalten sie darauf trefflich vorbereitete Antworten, die darauf abzielen, wie sehr die Studienrichtung, der Wissenschaftszweig oder das Forschungsprojekt davon profitieren würde. Erschließen solche Antworten nicht präzise offene Punkte der gestellten Fragen, reagieren MitarbeiterInnen mit unterschiedlichen, oft unbewussten, Mustern der Angstabwehr wie zum Beispiel offener Widerstand, Verweigerung aber auch „Dienst-nach-Vorschrift" bzw. verstecktes Dissidententum.

Eine zentrale Herausforderung für Führungskräfte beim Betreiben von Veränderungsvorhaben ist ein hohes Maß an Bewusstsein für diese unvermeidliche Dynamik zu entwickeln und eine möglichst vollständige Kommunikation anhand einer erfolgreichen Formel, die in weiterer Folge vorgestellt wird, zu etablieren. Im folgenden Kapitel 1.2. werden vorerst noch generelle Herausforderungen für Führung – als eine Art Hintergrundfolie – beleuchtet.

1.2. Generelle Herausforderungen für Führungskräfte: Der OSB Business Navigator

Als Ausgangspunkt für gelungene Veränderungsvorhaben sind die sechs Arbeitsfelder der Unternehmensführung in Abbildung 1 in den Fokus zu rücken. Diese sechs Felder sind durch Führung permanent zu gestalten, um die Überlebensfähigkeit der eigenen Organisationseinheit nachhaltig zu sichern. Führung bedeutet in diesem Zusammenhang: Das gezielte Gestalten von sozialen Situationen innerhalb eines organisierten Ganzen.

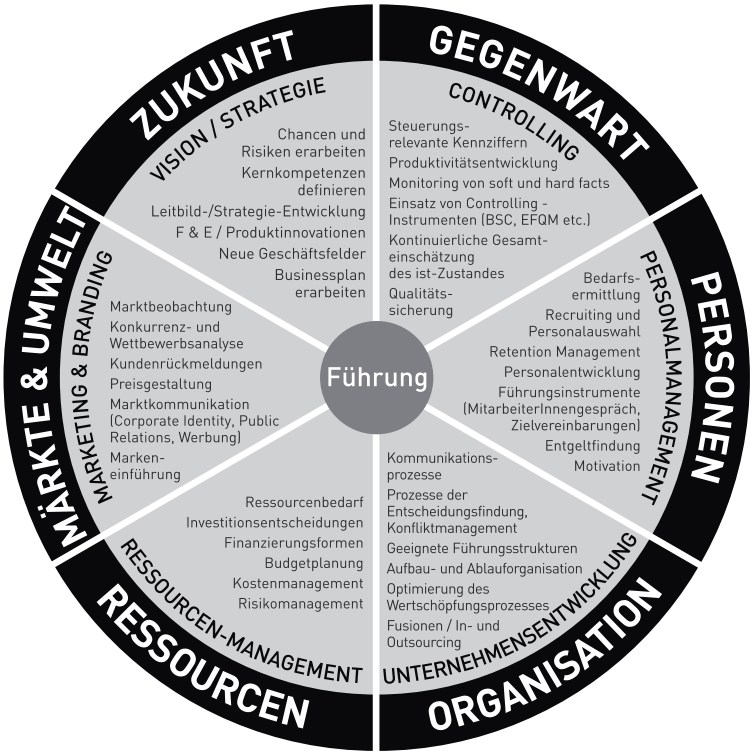

Abbildung 1. Der osb Business Navigator (© OSB, o.J.)

Jedes dieser sechs Arbeitsfelder sollte unter ständiger Beobachtung und Bearbeitung von Führung stehen, um adäquate Reaktionen auf neue Herausforderungen zu ermöglichen und darüber hinaus Veränderungen des gemeinsamen Wirkens möglichst nachvollziehbar kommunizieren zu können. Wer in Veränderungssituationen proaktiv Antworten auf Auswirkungen bzw. Konsequenzen in den sechs Arbeitsfeldern kommunizieren kann, darf auf maximales Verständnis und Commitment von Seiten der MitarbeiterInnen hoffen. Dazu müssen als Voraussetzung alle Felder bearbeitet und immer wieder hinterfragt sein. Auslöser für die Entwicklung dieser ausdifferenzierten Arbeitsfelder war die Beobachtung, dass sich Führung in der Vergangenheit allzu oft ausschließlich auf das Feld Personalmanagement konzentriert hat und die übrigen Felder oft stark unterversorgt blieben. Dieser Umdenkprozess im Management zeigt nun eine hohe Dynamik.

Im Folgenden sind die einzelnen Arbeitsfelder genauer beschrieben:

Zukunft: Aus Sicht der ManagerInnen geht es darum, auf der Basis einer gründlichen Bestandsaufnahme die eigene Zukunft neu zu erfinden - geführt von den Chancen der Zukunft, nicht von den Erfolgen der Vergangenheit.

Herausforderung: Verantwortung für die Zukunft **versus** Unkalkulierbarkeit der Zukunft

Märkte & Umwelt: Aus Sicht der ManagerInnen geht es darum, sich einerseits verlässliche Bilder des eigenen Geschäftsumfeldes zu schaffen und andererseits offen zu sein für Überraschungen und noch unbekannte Entwicklungen, um so den eigenen Markt wieder neu zu erfinden.

Herausforderung: Einschätzung des eigenen Marktes & relevanter Umwelten **versus** Undurchschaubarkeit der Märkte

Ressourcen: Aus Sicht der ManagerInnen geht es darum, die Ertragskraft des Unternehmens zu stärken, ohne dabei die Interessen der Eigentümer aus dem Blick zu verlieren.

Herausforderung: Nachhaltige Sicherung der zukünftigen Ertragskraft **versus** Kurzfristige Optimierung von Share- und Stakeholder-Interessen

Organisation: Aus Sicht der ManagerInnen geht es darum, die eigenen Organisationsverhältnisse so zu gestalten, dass genügend Freiräume für unternehmerisches Handeln auf allen Ebenen des Unternehmens gewahrt bleiben, ohne dass der Zusammenhalt des Ganzen gefährdet wird.

Herausforderung: Schutz vor Unsicherheit durch Grenzziehung **versus** Durchlässigkeit von Grenzen durch permanente Irritation

Personen: Aus Sicht der ManagerInnen geht es darum, Rahmenbedingungen zu schaffen, mit denen die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit von MitarbeiterInnen auf der Grundlage einer tragfähigen Eigeninitiative gesteigert werden kann.

Herausforderung: Abhängigkeit von Personalressourcen **versus** Autonomie der Beteiligten

Gegenwart: Aus Sicht der ManagerInnen geht es darum, möglichst zeitnahe und einfache Systeme der Selbstbeobachtung einzurichten, die genügend Sicherheit für die Steuerung des eigenen Handelns bieten, ohne dabei der Illusion Vorschub zu leisten, damit das unternehmerische Risiko vollständig im Griff zu haben.

Herausforderung: Intransparenz des Unternehmens als Ganzes **versus** Notwendigkeit der Steuerung

Als Hintergrundfolie für die gelungene Kommunikation in Veränderungsprozessen erweist sich das Bewusstsein für und eine gezielte Vorbereitung in den Arbeitsfeldern als äußerst hilfreich.

In Kapitel 2 wird nun eine arbeitsfähige Formel vorgestellt, die den Zusammenhang diverser Arbeitsfelder und ihrer positiven Auswirkung im Sinne einer Überzeugungskraft sicherstellt.

2. Die Change-Formel

Die Ausgestaltung gelungener Kommunikation in Veränderungsvorhaben kann anhand der in Abbildung 2 dargestellten Formel detailliert beschrieben werden.

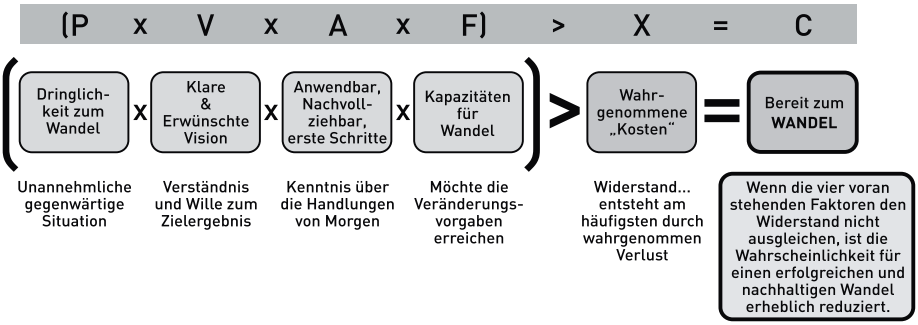

Abbildung 2. Bereitschaft zum Wandel? – Change Formel (Beckhard & Harris, 1992, S. 102)

Um möglichst hohe Bereitschaft zum Wandel bei MitarbeiterInnen zu erzeugen, ist die Beschäftigung mit den fünf dargestellten Bereichen bedeutsam.

Die Dringlichkeit des Wandels sollte erläutert, nochmals unterstrichen und mit der unhaltbaren Situation der Gegenwart kombiniert werden. Eine Vision als Ziel zu formulieren, in deren Richtung die Veränderung führen soll, ist dann der logische nächste Schritt. Damit diese Vision aber nicht nur – als allzu weit entfernte Wunschvorstellung – überfordert, ist die Zerlegung in nachvollziehbare erste, nächste Schritte unerlässlich. Die Abwägung, Justierung und Bereitstellung ausreichender Ressourcen ist eine notwendige Voraussetzung, um Commitment und Motivation zur Veränderung hoch zu halten.

Diese vier Planungs- und Kommunikationsbereiche sind – wenn zufriedenstellend für einzelne MitarbeiterInnen beantwortet – in der Lage, sogenannte „wahrgenommene Kosten“ der MitarbeiterInnen zu überbieten und so den wahrgenommenen Sinn der Veränderung groß und die Bereitschaft hoch zu halten. Unter dem Begriff der „wahrgenommenen Kosten“ finden sich alle sicheren und phantasierten Abschlagszahlungen der MitarbeiterInnen, die vielerlei Hintergründe haben können. Man stellt sich die Frage „Was bedeutet diese Veränderung für mich?“ und fürchtet unter Umständen um Status, Ansehen, Geld, Macht, Informationen, Ruhe, Bequemlichkeiten, Freiheit, Sicherheit oder

Abwechslung, um hier einen unvollständigen Auszug darzustellen. Von großer Bedeutung für Führungskräfte ist auch ein Bewusstsein dafür zu haben, dass in allen vier Bereichen (Dringlichkeit, Vision, erste Schritte und Kapazitäten) ein spürbares Invest gewährleistet sein muss und in der mathematischen Formel immer ein multiplikativer und niemals ein additiver Zusammenhang gegeben ist. Das bedeutet in der Praxis, dass ein Vernachlässigen von nur einem der vier Bereiche einschneidende Konsequenzen auf die Bereitschaft der MitarbeiterInnen hat, der Initiative mit voller Kraft zu folgen.

Man kann diese Situation, einer Veränderung ins Auge zu blicken, mit einem Moment großer Unsicherheit gleichsetzen. Die Zukunft ist ungewiss und neben einer Balance von Interesse und Skepsis kann nur das Gefühl von Vertrauen und die Zuversicht in die gemeinsame Leistungsfähigkeit hier begünstigend wirken.

Aber auch der fünfte Baustein der Formel, die „wahrgenommenen Kosten" können beeinflusst werden. In der individuellen Situation können MitarbeiterInnen deren „wahrgenommene Kosten" nur reduzieren, wenn sie darüber – im Idealfall mit ihrer Führungskraft – kommunizieren können. Es ist bedeutend, jemanden zu haben, dem Befürchtungen mitgeteilt werden können und der zur Relativierung oder Beruhigung beiträgt. Dann – und nur dann – können MitarbeiterInnen die wichtige Schutzfunktion ihrer Skepsis vernachlässigen und die Chancen von Veränderungen für sich sichtbar machen.

Ein berühmter Südpolarforscher – Sir Ernest Shackleton – entwickelte unfreiwillig Meisterschaft in der Führung in ständiger Unsicherheit und Verwandlung und dokumentierte die Herausforderungen in einem detaillierten Reisebericht (Shackleton, 2006). Ihm gelang es, eine Mannschaft von 26 Männern nach Verlust des Expeditionsschiffes zwei Jahre und zwei subarktische Winter durch Packeis, Stürme zu führen, mit kleinen Booten lange eisige Seereisen zu überstehen und letztlich alle wohlbehalten zurückzubringen. Seine Führungsleistung wurde dabei zur Referenz für Führen in Unsicherheit und seine innere Haltung bestätigt die Herausforderungen der Change Formel weitestgehend.

Shackleton`s Prinzipien nach Morrell & Capparell (2003, S. 48 - 52):

Führung der Personen

- Klare Anforderungen & konsequentes Feedback
- Sorge um das Wohlbefinden der anderen
- Weiterentwickeln der Fähigkeiten
- Machbare und nützliche Aufgaben

Teamführung und Teamentwicklung

- Regelmäßige Investition in Teamgeist
- Cliquenbildung verhindern
- Unzufriedene um sich scharen statt sie (instinktiv) zu meiden

Mehrere Perspektiven berücksichtigen – Zeit nehmen vor Veränderungen

- Beratung mit Anderen – Zuhören und Lernen
- Detaillierte Krisenpläne kombiniert mit flexibler Umsetzung
- Fokussierung auf das Überlebensnotwendige

Kommunikation

- Sofortige Kommunikation im Krisenfall. Eigene Zuversicht und Bitte um Unterstützung durch die Mitarbeiter kombinieren.
- Unangenehmes im Vorfeld ankündigen. Das Unumgängliche ins Auge fassen.

Als Fazit daraus kann festgehalten werden:
Er kommunizierte und argumentierte sofort, wenn eine Änderung der Strategie unumgänglich schien. Er versicherte in schwierigen Zeiten immer wieder oder auch wenn er mit Selbstmordabsichten konfrontiert wurde, dass seine Vision darin bestünde, alle sicher nach Hause zu bringen. Die Gruppe trainierte immer die nächsten zu erwartenden Schritte im Detail und behielt – so aussichtslos die Lage auch manchmal schien – stets das Gefühl, eine passende Antwort auf neue Fragen oder Herausforderungen zu haben. Er ließ nichts unversucht alle Ressourcen, die die Natur aber auch der Einfallsreichtum bot, voll auszuschöpfen. Untergruppenbildung wurde konsequent verhindert und wer besonders unzufrieden war, musste/durfte mit Shackleton das Zelt teilen. Die offene Kommunikation mit allen und besonders mit Widerspenstigen hatte oberste Priorität.

3. Umgang mit Widerstand

Gelingt die Ausgestaltung eines Kommunikationsprozesses nicht in ausreichender Form bzw. sind die „wahrgenommenen Kosten" – also das Bündel an Befürchtungen – zu groß ist der Widerstand der MitarbeiterInnen vorprogrammiert. Aus der Sicht von Führung sollte dieser Widerstand nicht primär als Ärgernis, sondern vielmehr als noch ungenutzte Informationsquelle betrachtet werden. Er kann verschiedene Hintergründe als Auslöser haben und in unterschiedlichen Formen auftreten (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3. Vier Typen von Widerstand (© OSB, o.J.)

Die Herausforderung besteht darin, widerständige Personen nicht zu meiden, sondern in eine fragende Erkundung zu treten, mit dem Ziel herauszufinden, in welchem der vier Typen denn die Nährquelle des Widerstandes liegt. Voreilige Verallgemeinerung oder schnelle Antworten erweisen sich hier als nicht hilfreich, denn häufig erschließt sich MitarbeiterInnen erst durch diese Befragung ein klares Bild von ihren teilweise unbewussten Abwehrmustern.

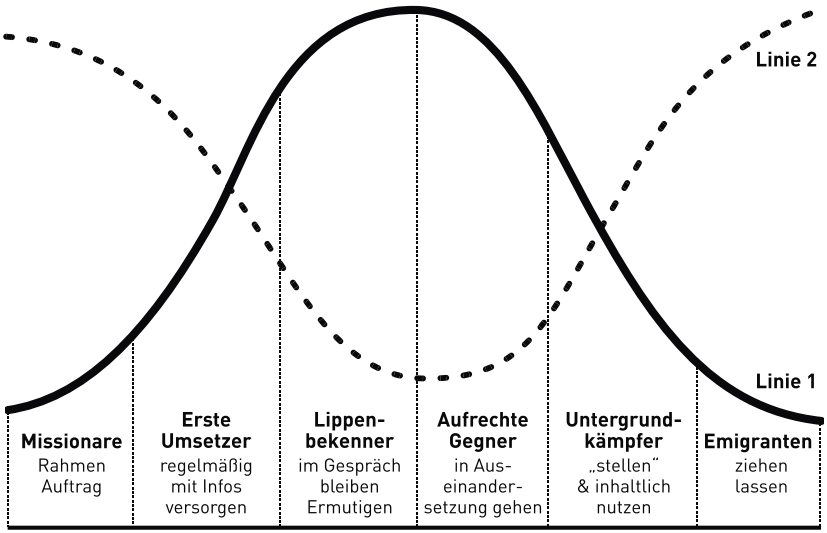

Abbildung 4. Kommunikationsdichte in Veränderungsprozessen. (© OSB, o.J.)

Die in Abbildung 4 dargestellte Linie 2 ist eine Beobachtung in der Praxis, die über die Kommunikationsdichte in Veränderungsvorhaben mit diesen verschiedenen Mentalitäten Auskunft gibt. Demnach verbringen Führungskräfte in der Praxis gerne und viel Zeit mit „Missionaren/ Missionarinnen" und tun auch viel dafür, um „EmigrantInnen" unbedingt zu halten. Die große Zahl der LippenbekennerInnen und vor allem der „lauten" „aufrechten GegnerInnen" bleibt dabei gerne unterversorgt.

Linie 1 hingegen stellt eine Soll-Kurve dar, um anzuzeigen, dass „Missionare/ Missionarinnen" bis auf das Setzen von Rahmenbedingungen und -strukturen wenig Zuwendung zusätzlich brauchen und der Fokus auf dem Aufsuchen, Finden und Auseinandersetzen mit den „LippenbekennerInnen", „aufrechten GegnerInnen" und „UntergrundkämpferInnen" zu liegen hat. Der Verlust von „EmigrantInnen" – MitarbeiterInnen, die sich innerlich schon entschieden haben – ist zwar schmerzlich, aber auch durch die Erhöhung der Kommunikationsdichte nur schwer umkehrbar.

Eine adäquate Investition von Zeit und Überzeugungskraft in alle Mentalitäten ist für das Gelingen von Veränderungen von großer Bedeutung.

Abschließend sei darauf hingewiesen, wie stark sich die Aufmerksamkeit von MitarbeiterInnen hinsichtlich des Engagements und Verhaltens der Führung erhöht, wenn es zu markanten Veränderungsvorhaben kommt. Führungskräfte werden auf deren innere Einstellung zum Veränderungsvorhaben gescannt. Sie werden beobachtet, wie viel Zeit und Energien sie in die Planung und Durchführung der Initiativen investieren und letztlich wird von Seiten der MitarbeiterInnen auch nach deutlich sichtbaren Zeichen bzw. Aktionen oder gar Symbolen ihrer Veränderungsbereitschaft gesucht. Abbildung 5 hebt die Bedeutung eines hohen, deutlichen Gestaltungswillens der Führung und auch mögliche Konsequenzen daraus hervor.

Gestaltungs- und Steuerungswille der Leitung		schwach	stark
	stark	hohe Reibungsverluste	großer Wirkungsgrad erwartbar
	schwach	das Scheitern ist vorgrogrammiert	begrenzte Reichwerte

Horizontale und vertikale Kooperationsbereitschaft der nächsten Ebene

Abbildung 5. Die Führungskonstellation an der Spitze eines Veränderungsprozesses (Nagel & Wimmer, 2009S. 309)

4. Fazit

Die Führungskraft als Motor für Veränderung ist kein Werbeslogan, sondern eine innere Führungshaltung, die an vielen Stellen wirksam wird und auch zahlreiche Stolpersteine glätten kann. Durch ein erhöhtes Bewusstsein für psychologische Dynamiken und Musterveränderung eröffnen sich für Führungskräfte eine Reihe von wirksamen Eingriffsmöglichkeiten. Dieses Bewusstsein und ein daraus resultierender professioneller Umgang von Kommunikationsbedürfnissen erhöht die Wahrscheinlichkeit der erfolgreichen Gestaltung von Veränderungsvorhaben. Entsprechende Vorbereitung und Feintuning von Kommunikationssituationen erweisen sich gerade hier als erfolgskritische Schlüsselfaktoren.

Literatur

Beckhard, R. & Harris, R. (1992). Changing the essence. The art of creating and leading fundamental change in organizations. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Dörner, D. (2001). Bauplan für eine Seele. Reinbek: Rowohlt.

Grossmann, R., Pellert, A., Gottwald, V. (1997). Krankenhaus, Schule, Universität: Charakteristika und Optimierungspotentiale (S. 24 – 35). In R. Grossmann, A. Pellert & V. Gottwald (Hrsg.): Besser Billiger Mehr. Zur Reform der Expertenorganisation, Krankenhaus, Schule, Universität (iff Texte, Band 2). Wien: Springer Verlag.

Morrell, M. & Capparell, S. (2003). Shackleton`s Führungskunst. Was Manager von dem großen Polarforscher lernen können. Reinbek: Rororo.

Nagel, R. & Wimmer, R. (2009). Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, 5. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Shackleton, E. (2006). Mit der Endurance ins ewige Eis. Meine Antarktis Expedition von 1914 – 1917. München: Piper.

Strohschneider, S. (2011). Foliensatz einer Präsentation. Motivationspsychologische Grundlagen. Professur für interkulturelle Kommunikation, Fachgebiet interkulturelle Wirtschaftskommunikation, Friedrich-Schiller-Universität-Jena.

Wimmer, R. (2004). Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Wimmer, R. (2009). Kraftakt radikaler Umbau - Changemanagement zur Krisenbewältigung, Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 3, 4 - 11.